

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-55>

УДК 331.108

ФОРМУВАННЯ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЯК СКЛАДОВОЇ АРХІТЕКТУРИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В АСПЕКТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF DIRECTIONS FOR THE IMPROVEMENT OF PERSONNEL POLICY AS A COMPONENT ARCHITECTURE OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE ASPECT OF INCREASE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Матвєєва Наталя Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9220-5131>

Базецька Ганна Ігорівна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5034-8959>

Славута Олена Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3597-9816>

Matvieieva Natalya, Bazetska Hanna, Slavuta Olena
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

В статті розглянуто науково-методичні підходи до висвітлення проблем управління кадровою політикою забезпечує ринкову стабільність підприємства, успіх його діяльності у конкурентному середовищі та можливості стратегічного розвитку. У даному контексті особливо важливим є управління кадровою політикою та кадровим потенціалом, що організоване таким чином, щоб забезпечити суттєву ефективність за мінімально можливих витрат. Сьогодні питання управління кадровими ресурсами цікавлять як теоретиків управління, так і керівників на практиці. Відомо, що одним із важливих завдань для ефективного розвитку компанії є підбір та створення кваліфікованих та ефективних кадрів. В даний час у виробничій діяльності регулярно трапляються нестандартні ситуації, які часто вимагають неформального підходу працівників для їх вирішення. Тому формування кваліфікованої та відповідальної команди працівників є важливою умовою керівника для стабільного розвитку компанії. Створення цілеспрямованої, навченої команди та її компетентного керівництва є одним з головних факторів успіху підприємства.

Ключові слова: персонал, кадрова політика, конкурентоспроможність підприємства, стратегія, розвиток персоналу.

In modern business conditions, effective management of personnel policy ensures the market stability of the enterprise, the success of its activities in a competitive environment, and opportunities for strategic development. In this context, it is especially important to manage personnel policy and personnel potential, which is organized in such a way as to ensure significant efficiency at the minimum possible costs. Today, management theorists and managers in practice are interested in the issue of human resource management. It is known that one of the important tasks

for the effective development of the company is the selection and creation of qualified and effective personnel. Currently, non-standard situations regularly occur in production activities, which often require an informal approach of employees to solve them. Therefore, the formation of a qualified and responsible team of employees is an important condition of the manager for the stable development of the company. Creation of a purposeful, trained team and its competent management is one of the main success factors of the enterprise. Ideally, HR policy should focus on creating the most comfortable working conditions for staff, a remuneration system that meets their requirements, and a development program, including training and career growth. Therefore, personnel policy as an integral part of the organization should correspond to the concept of its development. Priority needs in solving this type of problems of modern construction companies determined the choice of the research topic, its relevance and practical significance. The following conclusions can be made as a result of the study of the personnel policy of TDV "Zhytlobud-2": personnel policy is defined as one of the most important tools of company management, the effectiveness of which will depend on the effectiveness of the entire enterprise. Personnel policy should be aimed not only at creating favorable working conditions, but also at providing opportunities for employees to advance on the career ladder and their confidence in the future. Thus, it can be said that the developed directions for the development and implementation of the personnel policy of TDV "Zhytlobud-2" will allow to increase the efficiency of the company's activities and consolidate its position as an attractive employer on the market and as a competitive construction company.

Keywords: personnel, personnel policy, enterprise competitiveness, strategy, personnel development.

Постановка проблеми. Місце і роль кадрової політики в сучасних умовах значно зростає, особливо коли від персоналу все більшою мірою залежать результати діяльності підприємства. У зв'язку з цим саме в кадровій політиці необхідно закладати дієві елементи, що конструктивно визначають архітектуру, компоненти і взаємозв'язки в системі соціально-трудова відносин. Саме виважена кадрова політика є запорукою розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автори в яких розглядають цю проблему і підходи її розв'язання.

У ТДВ «Житлобуд-2» м. Харкова склалася активна кадрова політика, переваги, якими володіє організація, завдяки використанню такого типу кадрової політики, дозволяють компанії домагатися успіху в довгостроковій перспективі, попри виклики сьогодення. Однак, зміна зовнішнього середовища вимагає від керівництва організацій пильної уваги до збереження активної кадрової політики. Кадрова політика є одним з основних механізмів формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства. Організація досягає успіху в своїй діяльності, при цьому особлива роль належить працівникам. Робота з персоналом одна з найважливіших проблем, що стоять перед керівником і потребує професійного володіння основами кадрової політики, а саме в часи після воєнної відбудови.

В основу написання даної статті покладено наукові ідеї таких відомих вчених: Абесінова О. К. [1], Бондарчук Л. В. [2], Бутенка І. А. [3], Забаштанського М. [4], Крамаренка А. І. [5], Стрехової С. В. [6]. У той же час має місце ряд не досліджених проблем з кадрової політики в аспекті підвищення конкурентоспро-

можності підприємств як у практиці та теорії, так і в методиці, які поки що вивчені слабо, а саме контексті складової архітектури розвитку персоналу. Загальнотеоретичних досліджень існуючої проблеми недостатньо з позицій компетентного підходу та орієнтації на практичне застосування.

Постановка завдання. Однією з найбільш істотних проблем є вплив кадрової політики в системі соціально-трудова відносин на ефективність управління організацією та результати її діяльності, отже формування ефективних напрямів щодо кадрової політики на підприємстві є актуальним в даний час.

Виклад основного матеріалу дослідження. Слід підвищити результати кадрової роботи, такі як розкриття творчого потенціалу працівників і підвищення їх професіоналізму, впровадження інноваційних кадрових технологій, що поліпшують як якість роботи, так і умови праці і стимулюючих працівників до саморозкриття (табл. 1).

На даний момент назріла необхідність перегляду підходів до розробки і реалізації кадрової політики. Кадрову політику слід розглядати не як обов'язковий формальний документ, а як важливий елемент системи соціально-трудова відносин, від правильності якого залежить не тільки доля організації, а й розклад сил в конкурентному середовищі. З урахуванням двох основних видових ознак кадрової політики можна визначити найбільш раціональне поєднання переваг різних типів кадрової політики і сформулювати новий тип кадрової політики будівельної компанії [1, с. 44].

На наш погляд, найбільш точно термінологічну сутність нового виду кадрової політики, адекватного сучасним умовам зовнішнього

Таблиця 1

Нові завдання кадрової політики

Зміна умов діяльності	Нові завдання кадрової політики
Необхідність забезпечення стабільної перспективи розвитку компанії в жорсткій конкурентній боротьбі змушує керівництво впроваджувати нові технології, активізувати інноваційні процеси і вирішувати нові завдання кадрової політики	Перспективний розвиток персоналу
	Застосування нових методів трудової мотивації, побудова таких відносин, коли персонал готовий розділяти з керівництвом його проблеми і ризики
	Зростаюча значимість планування персоналу
	Підвищення кваліфікації персоналу та його пристосування до змін зовнішнього і внутрішнього середовища

(складено авторами на основі джерел)

середовища будівельної компанії, можна розкрити за допомогою терміна «стратегічно орієнтована» кадрова політика. Її основними характеристиками буде, по-перше, правильне співвідношення відкритості і закритості по відношенню до зовнішнього середовища, і, по-друге, висока гнучкість і швидка адаптивність до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, в тому числі в довгостроковій перспективі. Складові кадрової політики, в рамках яких повинні прийматися кадрові управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності будівельної компанії – це набір персоналу; адаптація персоналу; навчання і розвиток персоналу; просування персоналу; мотивація; безпека умов праці; впровадження інновацій.

Набір персоналу в рамках стратегічної орієнтованої кадрової політики передбачає наявність конкуренції між кандидатами на вакантні посади, поділ ринку праці на зовнішній і внутрішній для збалансованого комплектування кадрів, гнучкість програм відбору персоналу. Професійна адаптація персоналу полягає в балансуванні навколо внутрішньої зайнятості персоналу, пошуку нових методів адаптації. При цьому, розвиток персоналу – це розвиток професійного і творчого потенціалу співробітників, формування професійної ділової етики з залученням різних форм навчання. В той же час професійна мобільність персоналу або просування персоналу будується в залежності від індивідуальних здібностей та вподобань працівника по системі двох напрямків в кар'єрі: горизонтально і вертикально. Тому система мотивації націлена на мотивацію персоналу до творчої активності, саморозвитку і причетності до цілей і інтересів компанії. Робота по забезпеченню безпеки умов праці спрямована на визначення змісту робіт на кожному робочому місці; прагнення

до створення більш сприятливих умов праці. Одночасно впровадження інноваційних технологій ґрунтується на тісній зв'язці інноваційних стратегій та кадрової політики, складнощі можуть бути пов'язані з активізацією інноваційної діяльності працівників. Додання новій кадровій політиці перерахованих вище якостей – це і є основна мета розробки стратегічно орієнтованої кадрової політики [3, с. 7].

При цьому основну увагу слід приділити усуненню тих негативних моментів, які виявлені в результаті моніторингу кадрової політики ТДВ «Житлобуд-2»:

- розвиток співробітників з боку компанії проводиться досить рідко;
- про формування кадрового резерву та здійснення його підготовки знають тільки 52% респондентів;
- недостатньо розвинена корпоративна культура в компанії і рівень проведення спільних культурних заходів.

Основними підходами оцінки ефективності кадрової політики підприємства є:

- досягнення поставлених цілей перед кадровою політикою, при цьому витрати повинні бути мінімальними;
- досягнення результату діяльності за допомогою кваліфікованих, навчених, вірно підібраних і мотивованих співробітників, які сформовані в результаті реалізації обраної кадрової політики компанії;
- застосування ефективних способів управління, які забезпечать високий результат самого процесу управління персоналом [4, с. 107].

На практиці різні підприємства в процесі управління персоналом застосовують безліч показників для оцінки ефективності кадрової політики. Розрахунок одноразових витрат на вдосконалення управління персоналом здійснюється за формулою:

$$K_u = K_u^1 + K_u^2 + K_u^3 + K_u^4,$$

де, K_u^1 – витрати на науково-дослідну роботу, розробку та впровадження заходів щодо вдосконалення управління;

K_u^2 – капітальні вкладення в управління, пов'язані з впровадженням заходів;

K_u^3 – супутні капітальні вкладення у виробництво, викликані здійсненням заходів;

K_u^4 – супутні капітальні вкладення при використанні продукції, виробленої після здійснення заходів.

Для окремого етапу розробки організаційного проекту розраховується K_u^1 , при цьому також окремо розраховуються витрати на розробку ТЕО, потім на впровадження самого проекту, це необхідно робити для того, щоб врахувати трудомісткість, яка для кожного етапу значно відрізняється. Ефективність кадрової політики можна проаналізувати і виявити з допомогою напрямків даного процесу – це ефективність підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації працівників, через ефективну роботу, спрямовану на скорочення термінів адаптації працівників тощо.

Однією з проблем буде визначення тимчасового періоду, по відношенню до якого буде розраховуватися ефект [6]. Ефективність процесу управління є одним з найважливіших підходів. При цьому підході ефективність управління персоналом визначається за допомогою оцінки прогресивності і просування системи управління і рівня технічної оснащеності праці та рівня кваліфікації співробітників, а також ступеня оперативності в роботі керівного персоналу. Питомими витратами на функціонування системи може бути представлена в загальному вигляді вся економічність. Відповідно критеріями ефективності заходів щодо вдосконалення кадрової політики є:

- термін окупності витрат;
- рівень проросту доходу;
- мінімум поточних витрат;
- максимум прибутку;
- рівень мінімізації витрат на випуск продукції за рахунок витрат на робочу силу [4, с. 109].

Від того на що орієнтується підприємство, на який саме критерій оцінки і визначається підхід до вибору тих чи інших показників, які будуть застосовуватися в аналізі та обґрунтуванню прийнятих рішень. Тому кадрова політика підприємства спрямована в першу чергу на формування такої системи, при якій робота з кадрами буде орієнтуватися на отримання не лише економічного і соціального ефекту,

а й дотримання чинного законодавства. Державна політика в сфері кадрової політики на будівельних підприємствах впливає на неї через важелі регулювання ринку праці, а також вимоги щодо забезпечення соціального захисту співробітників та ін.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що кадрова політика підприємства – це основний напрямок роботи з кадрами на підприємстві, а також сукупність методів, способів, форм, за допомогою яких можна сформувати механізм по розробці цілей і завдань підприємства, які будуть спрямовані на зростання і розвиток кадрового потенціалу. Головна мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального балансу між процесом оновлення та збереження чисельного і якісного кадрового складу. При цьому необхідно враховувати потреби підприємства і вимоги законодавства і ринку праці. Підприємство, що враховує основні положення елементів кадрової політики, зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на його діяльність, визначає свою власну кадрову політику, згідно з якою будуть досягатися цілі і завдання в його діяльності. На основі виявлених негативних моментів кадрової політики, будівельному підприємству необхідно переглянути такі напрямки, як – розвиток персоналу та застосування соціальних стимулів. Також для ТДВ «Житлобуд-2» необхідно формування кадрового резерву для довгострокового планування кадрів і досягнення поставлених завдань.

Раціональне і продуктивне функціонування кадрової служби в процесі управління організацією вимагає обліку перерахованих факторів і орієнтації на показники ефективності. Відповідним чином, ефективність кадрової політики дозволяє також визначати рівень ефективності управлінської політики в організації і відображає здатність системи управління персоналом і організацією забезпечувати певний результат при різних умовах [3].

Зазначимо, що до показників, характеризують ефективність використання персоналу в компанії, зокрема, відносяться:

- продуктивність праці;
- аналіз використання фонду робочого часу;
- стан трудової дисципліни;
- плинність персоналу;
- якісна відповідність персоналу вимогам потреб компанії;
- чисельність працівників, зайнятих ручною працею, їх частка в загальній чисельності персоналу.

Таблиця 2

Показники ефективності кадрової політики

Критерії ефективності кадрової політики	Параметри критерію
Наявність персоналу	Укомплектованість штату керівників, робітників, фахівців, службовців, %
Задоволеність кадрів	Коефіцієнт плинності персоналу: (керівники, робітники, службовці, фахівці). Частка звільнень з ініціативи працівників, %. Рівень середньомісячної заробітної плати.
Компетентність персоналу	Частка шлюбу через недостатню кваліфікацію персоналу, %. Освітній рівень персоналу (вища, середньо-спеціальна)
Ефективність використання персоналу	Зростання продуктивності праці, %

(складено авторами на основі джерел)

Виходячи з наведеного, основними проблемами кадрової політики в будівництві є наступні:

- відсутність комплексного підходу до підготовки та перепідготовки кадрів для будівельної галузі;

- неуккомплектованість будівельних компаній спеціально навченими робітниками кадрами при постійному зростанні попиту на будівельну продукцію;

- недостатній рівень кваліфікації працівників, що призводить до низької якості виконуваних робіт. Це, в свою чергу, призводить до низьких заробітків і матеріальної незадоволеності працівників, так як прийнята система оплати праці в будівництві (відрядна) передбачає виплату винагороди після виконання і здачі робіт замовнику;

- низька механоозброєність і важкі умови праці.

Виходячи з вищесказаного, є досить актуальним вдосконалення кадрової політики будівельних компаній. Таким чином, кадрова політика в нових умовах повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на отримання не тільки економічного, але і соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень. Останні, як відображення державної політики щодо відтворення робочої сили, впливають на кадрову політику через регулювання ситуації на ринку праці, а також через вимоги до забезпечення належного соціального захисту працівника [3, с. 11].

Таким чином, стратегічно орієнтована кадрова політика повинна орієнтуватися на потреби окремих співробітників, підрозділів,

керівного складу, в рамках якої при виборі програм розвитку персоналу необхідно враховувати різний рівень підготовленості співробітників компанії, сформований кадровий резерв буде сприяти досягненню намічених цілей в найкоротші терміни, а ефективна корпоративна культура згуртованої команди співробітників ТДВ «Житлобуд-2» дозволить не тільки вижити в сучасних ринкових умовах, а й досягти стійкої конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

Початковим нововведенням можна вважати використання в ТДВ «Житлобуд-2» HR-менеджменту (практичної діяльності, що спрямована на залучення в компанію кваліфікованого персоналу, який здатний виконувати покладені на нього обов'язки), згідно з яким управління персоналом і кадрова робота розглядається як управління людськими ресурсами.

Якщо застосовувати даний підхід в ТДВ «Житлобуд-2», то можна виділити кілька позитивних аспектів його застосування:

- ініціативність співробітників, що являє істотною частиною діяльності;

- зростання швидкості прийняття рішень;

- оплата праці здійснюється відповідно до результатів діяльності;

- позбавлення від поділу праці, практикується командна робота;

- конфліктні ситуації в колективі вирішуються завдяки створенню сприятливої обстановки і високого рівня корпоративної культури.

Новим етапом кадрової політики сучасних будівельних компаній є компетентний підхід, відповідно до якого на зміну «вузкої» кваліфікації приходять оцінка кадрів по їх компетенції, тобто за діапазоном наявних нав-

чок і знань, які можна застосовувати в різних областях діяльності.

На сьогодні ключовим напрямком кадрової політики ТДВ «Житлобуд-2» м. Харків, що визначає його успішний розвиток, є розвиток персоналу. Політика розвитку людських ресурсів є важливим елементом кадрової політики організації, а управління людськими ресурсами ефективно лише в тій мірі, в якій персонал компанії успішно використовує свій потенціал для досягнення своїх цілей. Ефективність управління персоналом визначається на основі обсягу, повноти, якості та своєчасності покладених на нього функцій. Для визначення рівня ефективності управління персоналом потрібні відповідні критерії та показники.

Крім того, політика розвитку персоналу формується зовнішніми та внутрішніми факторами навколишнього середовища і повинна підпорядковуватися низці вимог та принципів, для підтримки чіткої політики розвитку персоналу доцільним є моніторинг та відповідні коригування [5].

Сучасна кадрова політика керує роботою кадрових служб до якісного оновлення своїх операцій, зміни місця і ролі кадрових служб і значно розширює сферу своєї діяльності.

Незважаючи на те, що підготовка кваліфікованих робітників та підтримка їхніх навичок пов'язані з великими витратами, ТДВ «Житлобуд-2» вважає витрати на розвиток персоналу інвестицією, яка, таким чином, повинна принести віддачу у вигляді підвищення ефективності функціонування організації. Таким чином, питання економічного обґрунтування політики розвитку персоналу є досить актуальним. Ефективність зазвичай розглядається як співвідношення між досягнутими результатами та засобами, що використовуються для їх досягнення. Ефективність визначається не тільки як результативність, а й як дійсність та корисність. Відповідно до запропонованих напрямків розробки кадрової політики, слід передбачити певні витрати [6, с. 67].

У табл. 3 представлені витрати на здійснення заходів щодо поліпшення системи розвитку персоналу на 2020 р.

У табл. 4 представлені плановані витрати на здійснення заходів по підготовці резерву кадрів у 2020 р.

У табл. 5 представлені плановані витрати на здійснення заходів з розвитку корпоративної культури в 2020 р., що включають витрати на event-менеджмент і тимбилдинг.

Таблиця 3

Кошторис витрат ТДВ «Житлобуд-2» на впровадження асесмент-менеджменту (заходи щодо покращення системи розвитку персоналу) на 2021 р.

Заходи	Витрати, грн.
Формування індивідуальних планів навчання працівників і фахівців підприємства	23 000
Застосування системи асесмент-менеджменту	29 000
Розробка спеціального плану розвитку кадрового потенціалу	27 000
Створення системи ротації і просування кадрів на підприємстві	31 000
Удосконалення системи мотивації наставників до навчання новачків	17 000
Всього	127 000

Таблиця 4

Кошторис витрат ТДВ «Житлобуд-2» HR-менеджменту (заходи з підготовки резерву кадрів) на 2021 р.

Заходи	Витрати, грн.
Індивідуальна підготовка під керівництвом вищестоячого керівника	38 000
Участь в розробці пропозицій щодо поліпшення діяльності компанії	27 000
Заміщення відсутнього керівника на період відрядження, хвороби, відпустки	32 000
Залучення до підготовки та участі в роботі навчальних семінарів, курсів, тренінгів	26 000
Стажування на посаді на своєму підприємстві	22 000
Всього	145 000

Таблиця 5

**Динаміка витрат ТДВ «Житлобуд-2» на event-менеджмент і тимбілдинг
(заходи з розвитку корпоративної культури) на 2021 р.**

Заходи	Витрати, грн.
Тимбілдинг	
Розміщення цінностей корпоративної культури, правил і слоганів у різних повідомленнях, брошурах, на стендах та на сторінках внутрішньокорпоративних ЗМІ	8 000
Дотримання традиції в компанії (організація святкувань на честь дня народження організації, місцевих і професійних свят)	12 000
Ігрові заходи з командоутворення	27 500
Відеоролики, присвячені захопленням співробітників, проведених заходів та урочистостей	14 000
Event-менеджмент	
Проведення спортивних заходів, екскурсій, туристичних поїздок, спільного дозвілля поза стінами будівельної компанії	65 000
Всього	126 500

Впровадження інноваційних кадрових технологій в розвиток співробітників дозволяє виробити оптимальний шлях подолання найбільш актуальних проблем, оцінити і закріпити навички, вироблені в ході корпоративного навчання, а отже, підвищення ефективності та досягнення бажаних результатів. Якщо говорити про економічний ефект від інноваційних підходів, то вони досягають свого максимуму протягом перших двох-трьох місяців, а потім стабілізується. Сумарні витрати на впровадження інноваційних кадрових технологій наведені в таблиці 6.

Таблиця 6

**Кошторис витрат ТДВ «Житлобуд-2»
на інноваційні кадрові технології на 2020 р.**

Заходи	Витрати, грн.
Ассесмент-менеджмент	127 000
HR-менеджмент	145 000
Event-менеджмент	126 500
Разом	398 500

Розрахувати ефективність віддачі від витрат на реалізацію інноваційних кадрових технологій можна за формулою:

$$E_v = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Витрати на реалізацію заходів кадрової політики}} \times 100\%$$

Так відмітимо, що витрати на реалізацію заходів щодо кадрової політики заплановані в розмірі 398,5 тис. грн., а величина операційного прибутку ТДВ «Житлобуд-2» в 2020 р. становить 5728 тис. грн. (згідно даних

форми № 2 «Звіт про фінансові результати» компанії).

Далі розрахуємо прогностні значення показника ефективність віддачі від витрат на реалізацію інноваційних кадрових технологій в трьох варіантах: песимістичний, реалістичний і оптимістичний прогноз. Припустимо, що при песимістичному прогнозі прибуток, отриманий від реалізації інноваційних кадрових технологій складе 7 % від операційного прибутку, отриманого в 2019 році, і буде дорівнювати 400,96 тис. грн.

При реалістичному прогнозі – 10%, що становить 572,8 тис. грн.

При оптимістичному прогнозі – 12 %, що становить 687,36 тис. грн.

На основі наведеного, можна розрахувати прогноз ефективності від реалізації інноваційних кадрових технологій:

а) песимістичний прогноз:

$$E_v = \frac{400,96 \text{ тис. грн.}}{398,50 \text{ тис. грн.}} \times 100\% = 100,62\%$$

б) реалістичний прогноз:

$$E_v = \frac{572,8 \text{ тис. грн.}}{398,50 \text{ тис. грн.}} \times 100\% = 143,74\%$$

в) оптимістичний прогноз:

$$E_v = \frac{687,36 \text{ тис. грн.}}{398,50 \text{ тис. грн.}} \times 100\% = 172,49\%$$

В цілому, можна з упевненістю наголосити про те, що запропоновані заходи, спрямовані на вдосконалення кадрової політики підприємства, крім виконання основного свого призначення приносять для підприємства висо-

кий економічний ефект, а також підвищують ефективність управління персоналом і витрат на даний процес. В цілому реалізація даної кадрової політики сприятиме зміцненню позиції підприємства на ринку.

Висновки. Таким чином, слід узагальнити основні заходи з розвитку кадрової політики ТДВ «Житлобуд-2» м. Харкова:

– запропоновано новий тип кадрової політики, адекватний сучасним умовам зовнішнього середовища, в яких працює будівельна компанія, а саме стратегічно орієнтована кадрова політика, основними характеристиками якої будуть, по-перше, правильне співвідношення відкритості і закритості по відношенню до зовнішнього середовища, і, по-друге, висока гнучкість і швидка адап-

тивність до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, в тому числі в довгостроковій перспективі.

– в рамках реалізації кадрової політики ТДВ «Житлобуд-2» були розроблені першочергові заходи для усунення виявлених проблем компанії:

– поліпшення системи розвитку персоналу;
– формування резерву кадрів;
– розвиток корпоративної культури.
– дано оцінку соціально-економічної ефективності від реалізації заходів з розвитку кадрової політики компанії, яка свідчить про можливість отримання економічного ефекту і підвищення ефективності управління персоналом ТДВ «Житлобуд-2» м. Харкова.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 2(17). С. 44–48.
2. Бондарчук Л. В., Ніколайчук Н. П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5(25). С. 77–82.
3. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 3. С. 7–11.
4. Забаштанський М., Булах Я. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2. С. 106–114.
5. Крамаренко А. І. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 194–202. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_73_21.pdf.
6. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис – XXI*. 2022. № 3–4. С. 66–70.

REFERENCES:

1. Abesinova O. K. (2019) Analiz plynnosti kadriv, yak skladova zahalnoi kontseptsii postupalnogo rozvytku orhanizatsiinoi struktury pidpriemstva. *Molodyi vchenyi*. № 2(17). P. 44–48.
2. Bondarchuk L. V., Nikolaichuk N. P. (2017) Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia personalom. *Aktualni naukovyi doslidzhennia v suchasnomu sviti*. Vyp. 5(25). P. 77–82.
3. Butenko I. A. (2016) Napriamky vdoskonalennia kadrovoi polityky ta pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom pidpriemstva. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. № 3. P. 7–11.
4. Zabashtanskyi M., Bulakh Ya. (2020) Suchasni aspekty orhanizatsii pratsi na pidpriemstvakh budivelnoi haluzi Ukrainy. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. № 2. P. 106–114.
5. Kramarenko A. I. (2013) Efektyvnist upravlinnia personalom: poniattia, pryntsyipy ta vydy. *Ekonomichnyi prostir*. № 73. P. 194–202. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_73_21.pdf.
6. Strehkova S. V. (2022) Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist, mekhanizmy ta instrumenty realizatsii. *Ekonomichnyi chasopys – XXI*. № 3–4. P. 66–70.